

反思

从评价中获得的经验教训

开发署对危机国家数字化的支持

引言

2019 冠状病毒病大流行在世界范围内造成严重社会经济后果和惨重的生命损失，成为我们这个时代的全球卫生危机。作为联合国发展系统的核心行为体，联合国开发计划署（开发署，UNDP）在影响和推动联合国应对危机方面正发挥着重要的作用。

为向开发署应对 2019 冠状病毒病提供支持，独立评价办公室审查了从对开发署在危机环境中所开展的工作的以往评价中获得的经验教训。旨在向开发署国家办事处提供循证建议。各国家办事处正在响应帮助筹备、应对 2019 冠状病毒病疫情以及从疫情中恢复的需求，尤其注重最脆弱的群体。

本文侧重于开发署过去向各国提供数字化支持的经验教训，将这些经验教训作为发展的驱动器以及防备危机、应对危机和从危机中恢复的加速器。

方法

这是一项快速的证据评估，¹旨在提供过去十年中发布到开发署[评价资源中心](#)的评价证据的平衡综述。独立评价办公室国家层面的评价和专题评价，鉴于其独立性和较高的可信度，是评价证据的一个重要来源。此外，还考虑了国家办事处委托开展的高质量分散评价。在每次审查中，重点在于确定一致的调查结果、结论和建议，为开发署汲取相关经验教训。分析力求提供评价中得出的实用且及时的见解，以支持开发署决策者有效地应对危机。这不是一项针对危机支持方面一般性科学文献的全面研究。

背景

2019 冠状病毒病加快了各国对数字技术的依赖——从电子商务到远程工作和电子学习工具，再到病毒追踪和疫苗研究。为切合目的，开发署在整个 2020 年期间快速进行了数字协作和对数字公共产品的投资。作为其[数字化战略](#)（2019）的一部分，开发署投资于概念清晰化，以求建立一个“数字化倡导者”全球网络，并实施快速数字示范项目，向工作人员和合作伙伴展示新技术的潜力。数字解决方案有望彻底改变人们获取包括卫

生服务在内的基本服务的方式，加快实现可持续发展目标和“不让任何人掉队”的承诺。至关重要的是，这涉及解决在线人口和离线人口之间的数字鸿沟，据秘书长称，这一鸿沟有可能成为“不平等的新面貌”，加剧妇女和女童、残疾人和“各种少数群体”的社会和经济劣势。²

这些经验教训广泛借鉴了上传到评价资源中心的 42 项对数字化倡议（无论其背景）的评价，但在条件允许的情况下强调了开发署在现有危机背景下的工作。关于开发署内部努力进行数字化转型的经验教训没有包括在内。

经验教训一览表

- 1 | 危机国家值得注意的数字化倡议仍未被记录和评估。
- 2 | 支持连通性和开放式接入很好。支持“有意义的连通性”更好。
- 3 | 在道德困境得到解决的前提下，与私营部门合作是“必由之路”。
- 4 | 数字化转型不仅关乎技术，更关乎寻找、连接和发展人才。
- 5 | 数字化转型成功需要时间，必须仔细考虑当地的准备情况和文化。
- 6 | 数字化得益于冒险和与当地数字化颠覆者的合作。
- 7 | 注意差距。“数字鸿沟”真实存在，并且正在扩大。
- 8 | 根据数据洞察采取行动至关重要，尤其是对于有关扩大规模和复制的决策。

经验教训

1 | 危机国家值得注意的数字化倡议仍未被记录和评估。

已审查的大量证据表明，数字解决方案是开发署许多重点领域发展干预措施的重要组成部分。最有据可查的例子涉及发展（而非危机）环境以及电子政务和对选举进程的支持、数字卫生和备灾（预警系统）等领域。在受危机影响的国家难以运用数字解决方案，因为政府可能软弱、分裂或缺席，资源可能稀缺，其他需求可能更加紧迫。看来非常需要关于危机环境下推行数字化的文献、知识交流和学习，以避免仅仅从发展背景中推断出经验教训并将之运用于受危机影响的环境中。

评价中涉及的危机国家值得注意的数字化倡议包括开发署对选举进程的支持，以减少欺诈机会（阿富汗、塞拉利昂、几内亚比绍的选民登记生物识别设备），以及向卫生工作者（埃博拉危机期间的塞拉利昂）和警察（阿富汗、中非共和国）转账发工资的数字金融，以减少腐败、减少空缺和扩大服务。在容易发生自然灾害的环境中，开发署支持预警系统和其他日常使用数字技术的气候监测技术（巴巴多斯、埃塞俄比亚、冈比亚、利比里亚、马拉维、圣多美和普林西比、坦桑尼亚、乌干达和赞比亚）。其他众所周知的倡议从未得到评价。其中包括一些停滞不前的试点项目，如使用无人机和卫星图像提供实时监测数据，为救援工作提供信息（叙

利亚、马里），³以及一种由区块链技术支持的名为雪松币（CedarCoin）的加密货币，旨在促进黎巴嫩古老雪松林的植树造林和保护（黎巴嫩）。⁴

评价表明，开发署支持的危机环境下的数字解决方案强调自动化或将纸质信息转换为数字格式以提高效率（预警系统、支付工资的数字金融、选民登记系统的数字化）或展示创新成果的运作方式（无人机、区块链）。开发署较少在危机国家使用数字解决方案来优化和简化服务交付，以期提高质量（对电子政务系统的支持）。正如一项即将发布的专题评价指出的那样，在冲突环境中，此类倡议增加了开发署业务支助的复杂程度，但总体上看起来已经过时，因为它们主要侧重于信息和通信技术的使用，在长期运用和推广方面收效甚微。⁵

2

支持连通性和开放式接入很好。支持“有意义的连通性”更好。

数字化工作的展开、推广和可持续发展需要关键的基础设施支持。例如，依赖自动化气象站的预警系统需要可靠的移动网络覆盖，以收集原始气候数据，并将处理后的气候信息传播给最终用户，如农民（利比里亚⁶、坦桑尼亚⁷、赞比亚⁸、马拉维、⁹埃塞俄比亚¹⁰）。在埃塞俄比亚，由于无法可靠接入埃塞俄比亚电信的移动数据网络，气候数据的传输和已建立的预警系统的有效性受到阻碍。不丹的一项电子政务倡议因缺乏可靠的互联网连接而受阻。在建立的 101 个接入点中，只有 23 个能够接入互联网。由于这一问题和其他问题，类似复印等服务是政府服务“数字化”接入点最常用的服务，其次是打印、层压和护照照片——而不是出生登记、土地记录或人寿保险等预期服务。¹¹由于连通性不仅取决于政府政策（保持社交媒体和互联网接入的开放和不受干扰），还取决于私营部门提供商（通常提供硬件和软件），开发署支持数字化进程的一个关键因素是利用私营部门推进数字化（见经验教训 3）。

然而，连通性并不是最终的目标。为了确保有意义的连通性，各国政府及其发展合作伙伴必须倡导发展数字素养和技能（经验教训 4），并确保整个社会有效地使用信通技术。开发署可以支持数字化未来的路线图（孟加拉国¹²、乌兹别克斯坦¹³、哈萨克斯坦¹⁴），帮助建立更强大的国家创新生态系统（塞尔维亚¹⁵），并阐明“包容性动态”（经验教训 7），以鼓励更具包容性、多样化和更公平的 2019 冠状病毒病危机后社会充分参与数字化世界。

3

在道德困境得到解决的前提下，与私营部门合作是“必由之路”。

互联网和移动电话网络的覆盖范围、可靠性和质量是国家数字化工作推广和扩大规模的关键成功因素。网络和数据的主要开发者通常是私营部门的参与者。卫生（塞拉利昂¹⁶）、电子政务（孟加拉国¹⁷）和普惠金融（太平洋岛屿国家¹⁸、津巴布韦¹⁹）等领域的例子显示了开发署如何利用私营部门行动者推进数字化。在塞拉利昂，开发署依靠一个已建立的移动网络，并利用私有的当地信息服务亭向 16000 名埃博拉工作人员发放危险津贴。在孟加拉国的一个获取信息方案中，开发署高度依赖由政府建立并由企业家管理的 5000 多个村级数字中心网络，以确保向当地居民提供免费的公共电子服务（如土地记录、出生登记、护照发放，甚至远程医疗），以及私人服务（移动金融服务）。²⁰通过与太平洋普惠金融方案的合作，开发署帮助近 200 万低收入太平洋岛民获得金融服务和金融教育。在塞拉利昂，为受埃博拉影响的幸存者提供的恢复现金转移提高了效率，加强了普惠金融。²¹同样，在津巴布韦，开发署支持的医护人员紧急公共服务部门付款产生了意外效益，

即将医护人员纳入了正规银行系统，因为他们需要开立银行账户才能收到付款。²²这表明存在将移动支付方案与普惠金融联系起来的机会。

然而，以上所有这些都提出了重要的伦理问题，而所审查的评价并没有充分涉及这些问题。开发署必须投资于评估数字技术潜在影响的研究。许多国家已经在隐私和数据保护领域制定了政府法规。例如，对开发署支持的吉尔吉斯斯坦选民登记自动化的评价指出，根据国际规范和标准，银行等商业实体需要公民同意才能访问系统中包含的数据，例如获得公民身份的基本信息和护照详细信息。²³评价对其他可能与数字化密切相关的伦理问题保持沉默，如人类尊严和自主性或歧视和不平等的权力平衡。不清楚政府在这些领域的监督是否不完整或缺乏，也不清楚通常将自己定位为基于权利的组织的开发署是否已经指出了这一点。

4

数字化转型不仅关乎技术，更关乎寻找、连接和发展人才。

各国政府现在可以购买任何特定的技术，但政府适应更加数字化的未来的能力取决于发展下一代技能。各国需要缩小人才供求之间的差距，这有时被称为人力资源的“未来保证”。评价表明，开发署支持的数字化转型倡议，如果建立在有效使用、管理和维护相关技术的能力上，或伴随建设此类能力的投资，则更有可能取得成功。关键能力包括具体的信通技术能力和技能（摩尔多瓦）²⁴，能够从方法的实际使用经验来证明（独联体区域）²⁵，在实时和“模拟运行”期间易于使用数字化设备和易于排除故障（吉尔吉斯斯坦）²⁶，维护和更新数据门户的能力，以及决策者使用复杂数据和知识的能力（巴布亚新几内亚）。²⁷开发署有效地在线上和线下支持了这些技能的发展，例如通过培训师培训研讨会，然后进行地方培训，通过部署专家或通过利用数字技术将人们聚集在一起的实践社区（印度）。²⁸

专家的招聘值得特别一提。开发署在当地挑战和全球专门知识之间架起桥梁的能力具有象征意义，在开发署国家办事处之间协调知识的区域专家在这方面发挥了关键作用。²⁹通过提供技术专长，开发署可以响应利益攸关方的需求，同时影响数字解决方案的设计（例如，牢记数据保护和弱势群体的需求；吉尔吉斯斯坦、³⁰乌兹别克斯坦、³¹哈萨克斯坦³²）和提高效力和效率（孟加拉国³³、印度³⁴、约旦³⁵、海地³⁶和尼泊尔³⁷）。为支持在地方一级为政府服务创建数字化接入点的旗舰方案——“数字化孟加拉国”，开发署为获取国家和全球专门知识提供了便利。这提高了公共服务数字化的速度和质量。约旦的社会援助方案采用生物识别技术和区块链专门知识后，更具成本效益。这有助于降低欺诈、服务重复和目标错误的风险。在海地和尼泊尔，开发署通过电子系统为选举规划、后勤和安全提供技术援助。这包括候选人的在线登记门户，以及雇佣和培训配备手机的投票观察员。开发署在这些案例和其他案例中赞助的专门知识有助于提高行政效率，减少优惠待遇、人为错误和欺诈的空间，从而通过提高透明度和问责制促进反腐败斗争。研究发现，加速器实验室（Accelerator Labs）可以有效地支持知识促进和交流，以确定哪种数字解决方案有效，以及如何使其适应其他环境。在开发新的数字解决方案供开发署在冲突国家的方案中使用方面，加速器实验室的效果不太理想。

38

5

数字化转型成功需要时间，必须仔细考虑当地的准备情况和文化。

为了适应不断变化和混乱的现状，开发署正在加快步伐。然而，评价指出，在数字解决方案方面，需要在速度和质量之间做出权衡取舍。未能留出足够的时间进行数字化是最常见的挑战之一。³⁹在塞拉利昂，开发署已启动但没有完成用于提取选民登记册的民事登记系统工作，因为很明显的是，执行这项工作需要采取更全面的方法，更多时间，超出了该项目的预计范围。⁴⁰在几内亚比绍，对选民登记设备的技术先决条件缺乏政治共识，也没有明确和充分的法律框架来确立选举管理机构的独立性和各自的职权范围。这最终意味着开发署为选民登记采购生物识别设备的时间太晚，无法及时在 2019 年 3 月的选举中投入使用。⁴¹虽然数字化可以强化开发署的品牌形象，从长远来看可以提高效率，但在方案设计阶段需要更多的时间、精力和能力来做好数字化倡议。⁴²

需要根据国家能力和准备情况推出数字解决方案，同时尊重当地文化。为了打破发展机构从全球北方引进专家的模式，以及更普遍地，打破全球北方开发数字解决方案在全球南方进行测试的模式，数字解决方案必须在当地进行调整（若非开发），以解决“社会内部”的问题。在数字卫生领域发现了一些积极的例子（尽管有其自身的挑战）是：与当地行动者合作开发了适当的数字解决方案，并将其作为更大倡议的一部分。其中包括在几内亚比绍使用移动平板电脑对当地卫生保健中心进行实时监测，以跟踪疟疾疫情并协调快速反应⁴³，以及在孟加拉国通过计算机或智能手机提供医疗诊察的远程医疗解决方案。⁴⁴相比之下，评价注意到一些情况，即方案国被邀请采用高度发达国家尚未使用的技术，如用于选民登记的生物识别设备，⁴⁵这些设备没有充分经过调整，以考虑当地用户的观点⁴⁶，或者没有充分了解背景：例如，在阿根廷采购了新的诊断设备，但由于缺乏数字化医疗记录，这些设备无法充分使用。⁴⁷在这些情况下，开发署对数字化的支持并没有带来持久的变化。

6

数字化得益于冒险和与当地数字化颠覆者的合作。

创新者赞赏冒险，并将失败视为获得长期成功的一种策略。开发署可以支持各国政府尝试新的数字解决方案，勇于承担风险。在哈萨克斯坦，开发署支持了一个名为“数字代理”的电子应用程序，使公民能够评估公共服务质量并提供反馈，包括报告限制残疾人行动的难以进出的建筑和空间。⁴⁸开发署还成功支持了为地方数字颠覆者创造扶持环境：在塞尔维亚，开发署率先采取重大举措，帮助实施政府的数字化转型战略，其中包括开发新的电子服务、提高认识和使用开放数据。根据最近的一项评估，这为经济参与者开启了新的机会，并加强了软件开发行业。⁴⁹

快速失败意味着要有容忍快速试点项目的文化，如果试点项目失败了，要准备好吸取经验教训，变得更强大更聪明。青年和青年创新者的直接参与在这方面发挥着关键作用：在洪都拉斯，为支持年轻的暴力受害者重返社会，开发署通过工商会与社会企业家合作，开发 3D 矫形假肢手，如果每天使用，使用寿命为 5 年。⁵⁰在波斯尼亚和黑塞哥维那，开发署主办了一所全球众包学院，以激发有大量归国人员居住、受洪水影响的城市的就业创意。⁵¹在阿富汗，开发署组织了一场名为“Hack4Integrity”的黑客马拉松，让青年人能够开发基于技术的反腐败解决方案。⁵²在卢旺达，“YouthConnekt”倡议利用信通技术创新来解决青年失业、青年公民意识以及青年参与地方和国家政策对话等问题。⁵³在印度，资质优秀的青年在基于网络的发展解决方案交流平台上主持了讨论并综合了讨论结果，该平台有助于制作政府和发展实践者目前使用的关键政策领域参考材料。⁵⁴评价发现，通过这些例子和其他例子，开发署促进了青年创业，并帮助展示了本土创新的潜力和青年打造其数字化未来的力量。

数字技术既不是中性的，也不是现实情况真实写照——而是放大了既有的不平等现象。拥有良好信通技术技能、能获得必要技术或基础设施以及识字（通常需要使用英语）的人最容易获得数字解决方案。这些人往往是生活在城市里的更年轻、更富裕、没有残疾的人和男性。若干评价指出，数字化倡议更难接触到妇女和弱势群体，包括残疾人。⁵⁵其他评价显示，数字解决方案未能完全惠及预期受益者。例如，在乌干达和其他地方，开发署支持的预警系统提供的气候信息很少在地区、县、教区和农民之间传播。⁵⁶那些在设计阶段明确将最弱势群体列为其核心受益者的数字化工作，以无障碍格式制作材料（翻译成当地语言、盲文、语音辅助技术等），并确保沟通策略使用包容性语言，包括性别方面的包容性语言，有助于缩小数字鸿沟或至少不扩大数字鸿沟。⁵⁷

妇女和女童获得优质教育的机会有限，负担能力差，受文化规范制约，这些因素仍然阻碍着她们进入数字化世界。开发署支持的方案，如巴林的“Forsati for her”，专门针对妇女进行数字扫盲和编码，并得到微软认证的支持。⁵⁸埃及更广泛的“信息技术促进扫盲”方案已取得一些积极成果，但需要大幅扩大规模，以显著减少女性数字文盲或增加获得数字服务的机会。⁵⁹在危机时期，妇女和女童往往以牺牲自己的职业和个人福祉为代价，担当（无报酬的）照顾者和户主的角色，对家庭和地方经济产生了影响。⁶⁰在这种情况下，据报告，使用新技术的要求使一些妇女负担过重，例如在阿富汗，据报告，2018年和2019年选举采用的生物识别选民验证机器阻碍了女性选民的参与。⁶¹

另一方面，据报道，数字技术为增强妇女权能做出了间接贡献，例如在数字金融和疫苗领域：鉴于在农业等部门的高劳动参与率，妇女是太平洋普惠金融方案中一个可行的细分市场，但很少有产品和服务是专门为妇女及其需求设计的。像巴布亚新几内亚的 SolaPayGo 这样的倡议表明，太阳能产品的使用帮助妇女找到了在晚上利用太阳能灯做家务的方法，让她们在早上腾出更多时间工作和从事其他经济活动。然而，这些结果都是偶然的，在太平洋普惠金融方案第二阶段的更大金融创新组合中少之又少。⁶²印度的电子疫苗情报网络（eVIN）将整个疫苗库存数字化，并跟踪其储存温度和向印度冷链点转移的情况。这一干预措施有助于减少过期疫苗的浪费和缺货，同时改善记录并促进透明度和问责制。作为开发署支持的一部分，妇女（包括老年妇女）接受培训，通过智能手机为实时疫苗管理信息系统做出贡献，从而提高了她们的信息技术素养。⁶³虽然这本身不是危机背景下的一个例子，但在设计促进性别平等的数字化倡议以支持从2019冠状病毒病中复苏方面，这具有明显的相关性。

数字化倡议的推广和复制取决于对文档和评估的早期投资，包括对意外影响的衡量。迄今为止，评价注意到普遍缺乏对数字解决方案绩效数据的系统性收集和报告⁶⁴——最坏的情况是，根据坊间证据进行复制。许多数字化倡议缺乏变革理论，并且在成果链中很少衡量中间结果，例如快速原型的中间结果。衡量往往是对照定量活动指标或长期、有抱负的目标进行的，这使得开发署很难展示在态度或能力的改变方面做出的贡献。⁶⁵在开发署支持数字化项目作为更大的国家倡议的一部分的情况下，报告有时未能区分这两者，从而夸大了开发署的影响。⁶⁶总体而言，报告缺乏对持续挑战和不利影响的识别，因此未能推进组织对数字化的了解，既包括组织内部对数字化的了解⁶⁷，也包括对合作伙伴数字化的了解⁶⁸。需要进一步思考，以了解如何在评价

中记载最近或正在进行的倡议。虽然在传统意义上，对它们进行评价的时机可能还不成熟，但如果将它们排除在外，评价职能就错失了权衡和支持循证决策的机会，这些决策涉及扩大数字化试点规模或在其他地方复制这些试点。

参考文献

- ¹ [快速证据评估（REA）是一种将各种来源的信息和知识汇集在一起，为特定问题的辩论和紧急政策决策提供信息的过程。就像更为知名的系统审查一样，REA 按照标准协议对单一研究的发现进行综合，但不分析关于某一主题的全部文献：REA 在搜索的广度、深度和全面性上做出让步，以更快地产生结果。](#)
- ² [联合国秘书长向虚拟会议发出警告：数字鸿沟是 2019 冠状病毒病危机中“生死攸关的问题”，强调普遍连接是卫生发展的关键（Digital Divide ‘a Matter of Life and Death’ amid COVID-19 Crisis, Secretary-General Warns Virtual Meeting, Stressing Universal Connectivity Key for Health, Development）（2020）](#)
- ³ [卫星图像提供了廷巴克图重建的更清晰画面（2016）](#)
- ⁴ [领养一棵雪松可以让海外移民把钱寄回国（2019）](#)
- ⁵ 对开发署对受冲突影响国家的支持的评价，开发署独立评价办公室（即将发布）
- ⁶ [对“加强利比里亚提供气候信息和服务的能力，以加强抵御气候变化的发展和适应气候变化”的最终评价（2019）](#)
- ⁷ [对“加强气候信息和预警系统”的最终评价（2018）](#)
- ⁸ [对“加强东部和南部非洲气候信息和预警系统，促进具有气候抗御力的发展和适应气候变化”的最终评价（2019）](#)
- ⁹ [对“加强气候信息和预警系统项目”的最终评价（2018）](#)
- ¹⁰ [加强气候信息和预警系统：最终评价](#)
- ¹¹ [《G2C 项目评价报告——加强政府向公民提供服务倡议：通过电子政务项目连接不丹的偏远地区》（2013）](#)
- ¹² [孟加拉国独立国家方案评价（2019）](#)
- ¹³ [乌兹别克斯坦独立国家方案评价（2020）](#)
- ¹⁴ [哈萨克斯坦独立国家方案评价（2020）](#)
- ¹⁵ [塞尔维亚独立国家方案评价（2020）](#)
- ¹⁶ [16000 名埃博拉工作人员的移动工资支付（2014）](#)
- ¹⁷ [孟加拉国独立国家方案评价（2019）](#)
- ¹⁸ [太平洋普惠金融方案第二阶段最终评价报告（2020）](#)
- ¹⁹ [津巴布韦发展成果评估（2015）](#)
- ²⁰ [a2i 如何利用同理心在孟加拉国促进创新（2017）。](#)
- ²¹ [对塞拉利昂“埃博拉幸存者社会康复和支付项目”的最终评价（2017）](#)
- ²² [对战略计划以及全球和区域方案的评价（2017）](#)
- ²³ [“2015-2017 年选举周期选民身份识别过程自动化”——吉尔吉斯斯坦独立最终评价（2017）](#)
- ²⁴ [“摩尔多瓦信息社会技术促进发展国家战略”电子政务部分的实施（2012）](#)
- ²⁵ [对“2012/2013 年欧洲和独联体区域的知识创新”倡议的评价（2014）](#)
- ²⁶ [“2015-2017 年选举周期选民身份识别过程自动化”——吉尔吉斯斯坦独立最终评价（2017）](#)
- ²⁷ [“加强衡量、报告和核实全球环境效益指标的能力”，最终评价报告（2019）](#)

-
- 28 [印度发展成果评估（2012）](#)
- 29 [对“开发署创新基金项目”的形成性评价（2018）](#)
- 30 [2015-2017年选举周期选民身份识别过程自动化——吉尔吉斯斯坦独立最终评价（2017）](#)
- 31 [乌兹别克斯坦独立国家方案评价（2020）](#)
- 32 [哈萨克斯坦独立国家方案评价（2020）](#)
- 33 [孟加拉国独立国家方案评价（2019）](#)
- 34 [印度发展成果评估（2012年）](#)。
- 35 [约旦在应对叙利亚危机中推进包容性和可持续的社会保障（2018）](#)
- 36 [“开发署对海地选举进程的支持”最终评价报告（2018）](#)
- 37 [选举支持项目第二阶段——尼泊尔最终评价报告（2018）](#)
- 38 对开发署对受冲突影响国家的支持的评价，开发署独立评价办公室（即将发布）
- 39 [对“开发署创新基金项目”的形成性评价（2018）](#)
- 40 [开发署塞拉利昂办事处，2016-2018年对国家选举委员会的支持，最终评价报告（2019）](#)
- 41 [几内亚比绍独立国家方案评价（2019）](#)
- 42 [对“2012/2013年欧洲和独联体区域的知识创新”倡议的评价（2014）](#)
- 43 [几内亚比绍独立国家方案评价（2019）](#)
- 44 [孟加拉国获取信息方案二最终评价（2019）](#)
- 45 [几内亚比绍独立国家方案评价（2019）；阿富汗发展成果评估（2013）](#)
- 46 [青年参与地方治理——最终评价，约旦（2014）；最终评价报告：加强乌干达的气候信息和预警系统（2018）](#)
- 47 [阿根廷独立国家方案评价（2020）](#)
- 48 [哈萨克斯坦独立国家方案评价（2020）](#)
- 49 [塞尔维亚独立国家方案评价（2020）](#)
- 50 [暴力受害者使用3D技术制造的假体重返社会（2018）](#)
- 51 [波斯尼亚和黑塞哥维那独立国家方案评价（2020）](#)
- 52 [阿富汗国独立国家方案评价（2019）](#)
- 53 [卢旺达独立国家方案评价（2017）](#)
- 54 [印度发展成果评估（2012）](#)
- 55 [印度发展成果评估（2012）；东盟塑造普惠金融转型方案中期评价（2018）；开发署兼顾残疾人的发展评价（2016）](#)
- 56 [最终评价报告：加强乌干达的气候信息和预警系统（2018）；埃及发展成果评估（2012）；多米尼加共和国独立国家方案评价（2015）；古巴独立国家方案评价（2018）；以及开发署兼顾残疾人的发展评价（2016）](#)
- 58 [巴林独立国家方案评价（2019）](#)
- 59 [埃及发展成果评估（2012）](#)
- 60 [非洲区域局区域方案中期审查/评价（2016）；巴巴多斯和东加勒比国家组织的发展成果评估（2009）](#)
- 61 [阿富汗选举难题（21）：生物识别验证有可能会产生许多新问题（2018）；阿富汗透明选举基金会，2018年选举观察最终陈述报告（2018）](#)
- 62 [太平洋普惠金融方案第二阶段最终评价报告（2020）](#)
- 63 [印度国家办事处国家方案行动计划2013-2017成果评估（2016）](#)
- 64 [对“2012/2013年欧洲和独联体区域的知识创新”倡议的评价（2014）；2015-2017年选举周期选民身份识别过程自动化——吉尔吉斯斯坦独立最终评价（2017）；土耳其，“结果评价——包容和民主治理”（2019）](#)

-
- ⁶⁵ [开放数据——开放机会项目最终评价，塞尔维亚（2020）](#)；[对“2012/2013年欧洲和独联体区域的知识创新”倡议的评价（2014）](#)
- ⁶⁶ [孟加拉国独立国家方案评价（2019）](#)
- ⁶⁷ [孟加拉国独立国家方案评价（2019）](#)；[对“开发署创新基金项目”的形成性评价（2018）](#)
- ⁶⁸ [“加强衡量、报告和核实全球环境效益指标的能力”，最终评价报告（2019）](#)

关于独立评价办公室

独立评价办公室（IEO）通过提供客观证据，支持开发署实现更大程度的问责制，并促进更好地吸取经验教训。独立评价办公室通过其方案和专题评价提升了开发署的发展效力，并有助于提高组织透明度。

关于反思

独立评价办公室的反思系列调查了过去的评估，并从开发署各方案的工作中汲取了经验教训。独立评价办公室调动了评估知识，以提供宝贵的见解，改善决策制定和发展成果。此版本重点介绍了从对联合国开发计划署在危机环境下所开展的工作的评估中取得的经验教训。